Le management 3D

Manager au XXIème siècle, à l'ère du numérique et d'Internet

Michel GERMAIN
La Cantine numérique
4 Février 2014

Arctus

Évolutions du web : Où en sommes nous ?

Étapes de la structuration

Web 1.0

- *Hardware*
- Approche statique
- Approche « push »
- **Société de l'information**

Web 2.0

- *Peopleware*
- Interaction, échange
- Appropriation
- Approche « pull »
- **Société de la communication**

Web² (squared)

- Objets communicants
- Internet des objets
- Produits finis + services web
- **Web x World**

Web 3.0

- Web sémantique
- Métadonnées
- Indexation
- Folksonomie
- Web 3D
- *Cloud computing*
- **Société de la connaissance**

Web³ (cube)

- Interopérabilité technique & sémantique
- Gouvernance (supranationale)
- **Intelligence collective**

Affichage → Interaction → Exposition → Introspection → etc.

Arctus

Management : Injonction paradoxale ?

« Le management est le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation. »

- Wikipedia

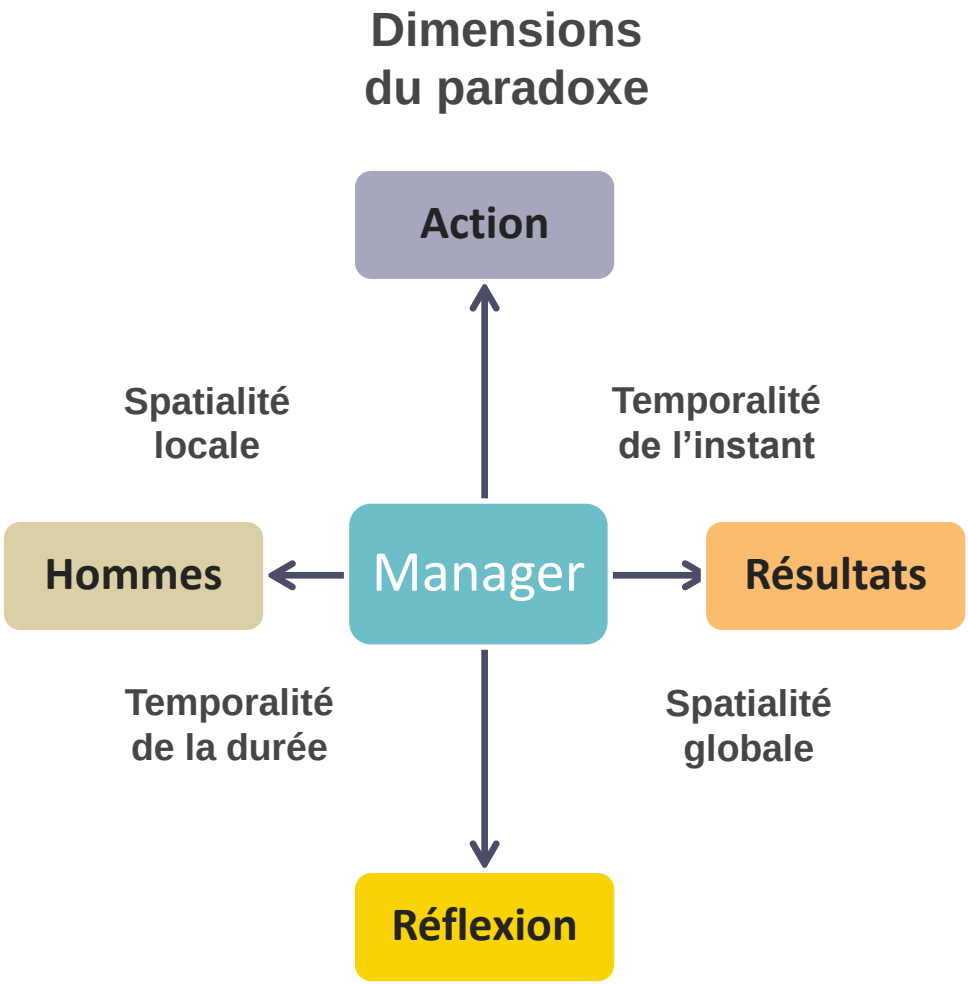
« Le management est la transformation de ressources en utilités »

- Fredmund Malik
  - *Management : Mastering Complexity*

- Management : pratiques et savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines, dans une dimension surtout qualitative : management stratégique, management de projet, management participatif, etc.

- Gestion : techniques de conduite des affaires en général. Dimension surtout quantitative : gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion, etc.

- **Etymologie : Management**
  - du latin *maneggiare*
    - « prendre en main », « manier »
    - qui dérive du latin *manus* (la main)
  - du verbe anglais *to manage*
    - qui lui-même découle du vieux français *mesnager*
    - « art de gérer les affaires du ménage »



Le management au XXème siècle

Contexte : Fin XIXème siècle
Agricol Perdiguier (Avignonnais la Vertu)
Les compagnons
(L'excellence du métier)

Frederick Winslow Taylor (1911)
Formalisation de l'organisation
Division du travail – Parcellisation - Standardisation
Le chef : planifie, commande, coordonne et contrôle
Henri Fayol (1916)
Les cinq « éléments d'administration » (POCCC)
Prévoir – Organiser – Commander – Coordonner - Contrôler

Management 2D
Psychologie sociale
Psychologie du Travail
1920/2000

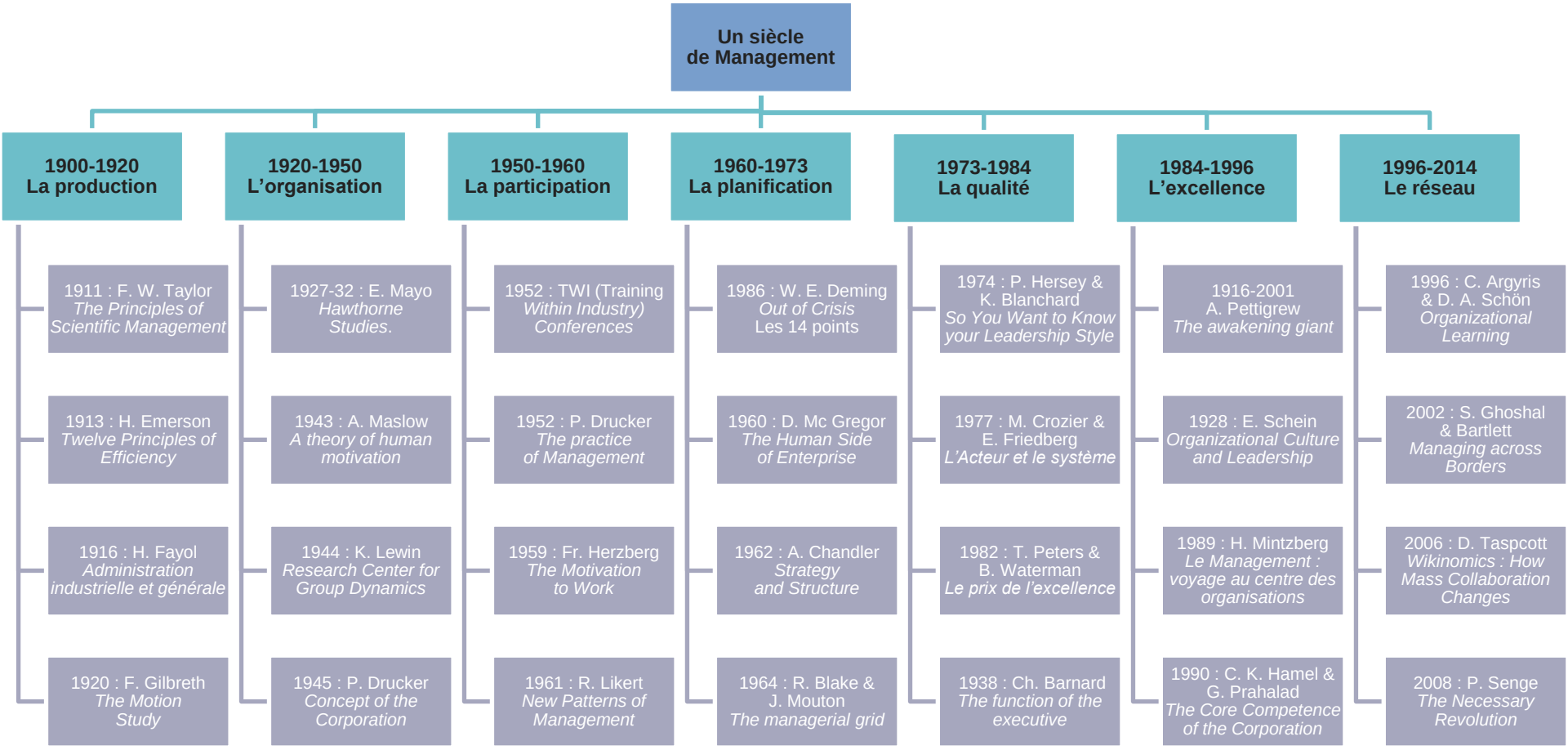
Centrage sur le travail et la réalisation de la mission :
- Activités
- Tâches

Centrage sur l'être et sa réalité :
- Comportement
- Attitudes
- Motivation
- Compétences

Management 1D
Organisation scientifique du travail
1900/1920

Elton MAYO : Théorie des ressources humaines
Kurt LEWIN : Types de Leadership
Rensis LIKERT : Relations intégrées
Abraham MASLOW : Pyramide des besoins
Douglas Mc GREGOR : Théorie X et Théorie Y
Frederick HERZBERG : Enrichissement des tâches

Un siècle de management


Un siècle de Management
1900-1920 La production
1911 : F. W. Taylor The Principles of Scientific Management
1913 : H. Emerson Twelve Principles of Efficiency
1916 : H. Fayol Administration industrielle et générale
1920 : F. Gilbreth The Motion Study
1920-1950 L'organisation
1927-32 : E. Mayo Hawthorne Studies.
1943 : A. Maslow A theory of human motivation
1944 : K. Lewin Research Center for Group Dynamics
1945 : P. Drucker Concept of the Corporation
1950-1960 La participation
1952 : TWI (Training Within Industry) Conferences
1952 : P. Drucker The practice of Management
1959 : Fr. Herzberg The Motivation to Work
1961 : R. Likert New Patterns of Management
1960-1973 La planification
1986 : W. E. Deming Out of Crisis Les 14 points
1960 : D. Mc Gregor The Human Side of Enterprise
1962 : A. Chandler Strategy and Structure
1964 : R. Blake & J. Mouton The managerial grid
1973-1984 La qualité
1974 : P. Hersey & K. Blanchard So You Want to Know your Leadership Style
1977 : M. Crozier & E. Friedberg L'Acteur et le système
1982 : T. Peters & B. Waterman Le prix de l'excellence
1938 : Ch. Barnard The function of the executive
1984-1996 L'excellence
1916-2001 A. Pettigrew The awakening giant
1928 : E. Schein Organizational Culture and Leadership
1989 : H. Mintzberg Le Management : voyage au centre des organisations
1990 : C. K. Hamel & G. Prahalad The Core Competence of the Corporation
1996-2014 Le réseau
1996 : C. Argyris & D. A. Schön Organizational Learning
2002 : S. Ghoshal & Bartlett Managing across Borders
2006 : D. Taspcott Wikinomics : How Mass Collaboration Changes
2008 : P. Senge The Necessary Revolution

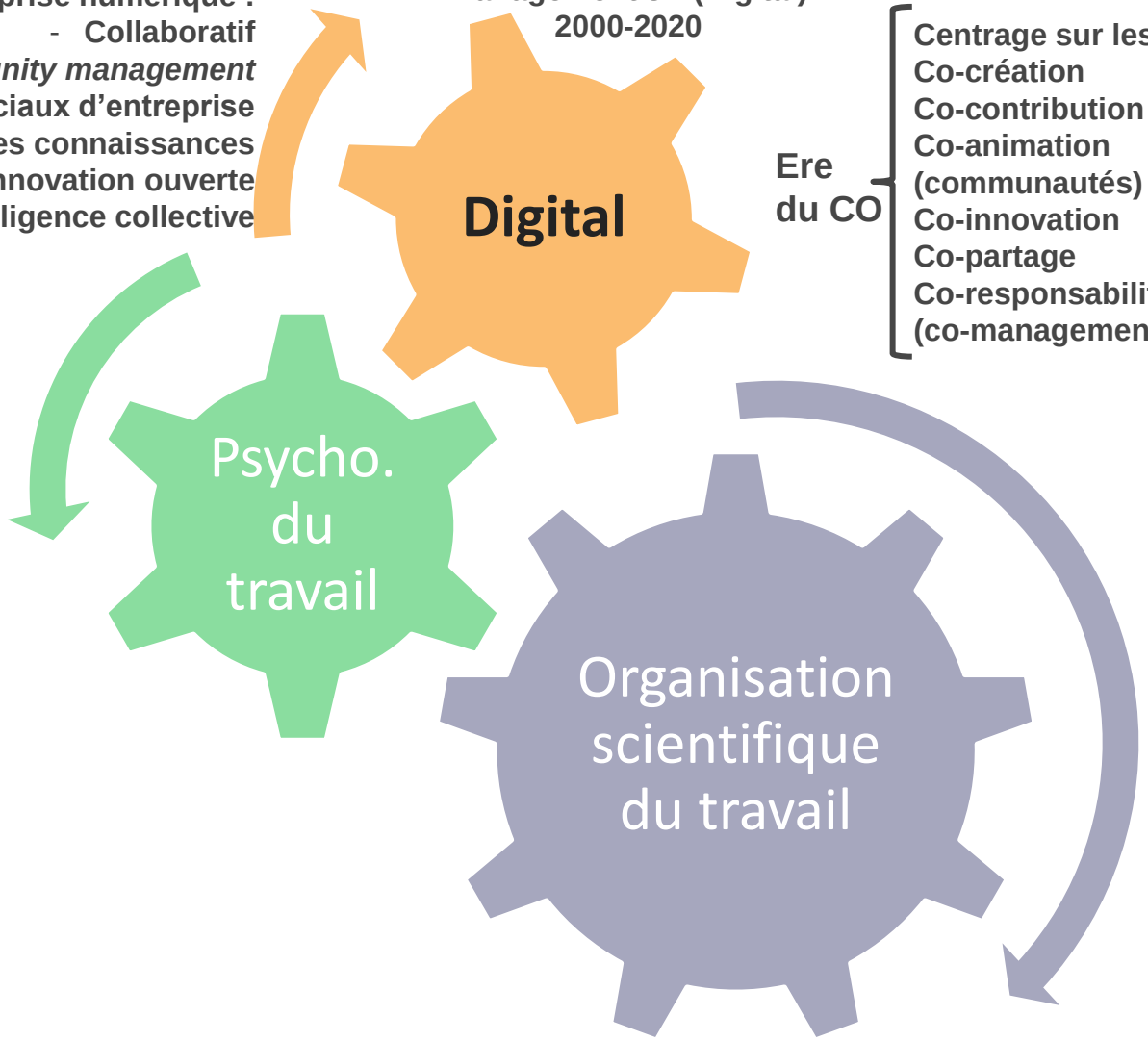
P. Senge - Ch. Argyris - S. Ghoshal et C. Bartlett - D. Tapscott

Chris Argyris	Peter Senge	S. Ghoshal C. Bartlett	Don Tapscott
***Organizational learning* (1978)**	**La cinquième discipline (1990)**	***Managing Across Borders* (1989)**	**Capital réseaux : le pouvoir des business webs (2001)**
Théorie de l'apprentissage :	**Organisation apprenante :**	**Le management sans frontières :**	***Business webs* :**
Apprentissage organisationnel	Structure qui ne cesse d'accroître sa capacité à créer du futur	Définition et formalisation de la gestion de l'entreprise globale	Émergence des entreprises de l'ère numérique sous la forme de « b-webs »
1. Individuel Confrontation des phénomènes observées à la nature humaine 2. Collectif Interactions entre les acteurs et les effets produits sur l'organisation 3. Organisationnel Analyse de ce que les apprentissages permettent de développer	Les cinq disciplines de l'apprentissage 1. Adopter une pensée systémique 2. Encourager la « maîtrise personnelle » de sa vie (apprentissage constant) 3. Remettre en cause les schémas mentaux 4. Construire une vision partagée 5. Faciliter l'apprentissage en équipe	*The individualized corporation* (L'entreprise individualisée) (1997) - Émergence d'une nouvelle relation entre l'entreprise et les collaborateurs (nouveau « contrat moral » basé sur leur responsabilité en tant que créateurs de valeur).	Structure des communautés « B-webs » regroupent fournisseurs, distributeurs, clients et fournisseurs de service (agrégation / communautés d'intérêt). - Agora - Agrégation - Chaîne de la valeur - Alliance - Réseau distribué

Management 3D

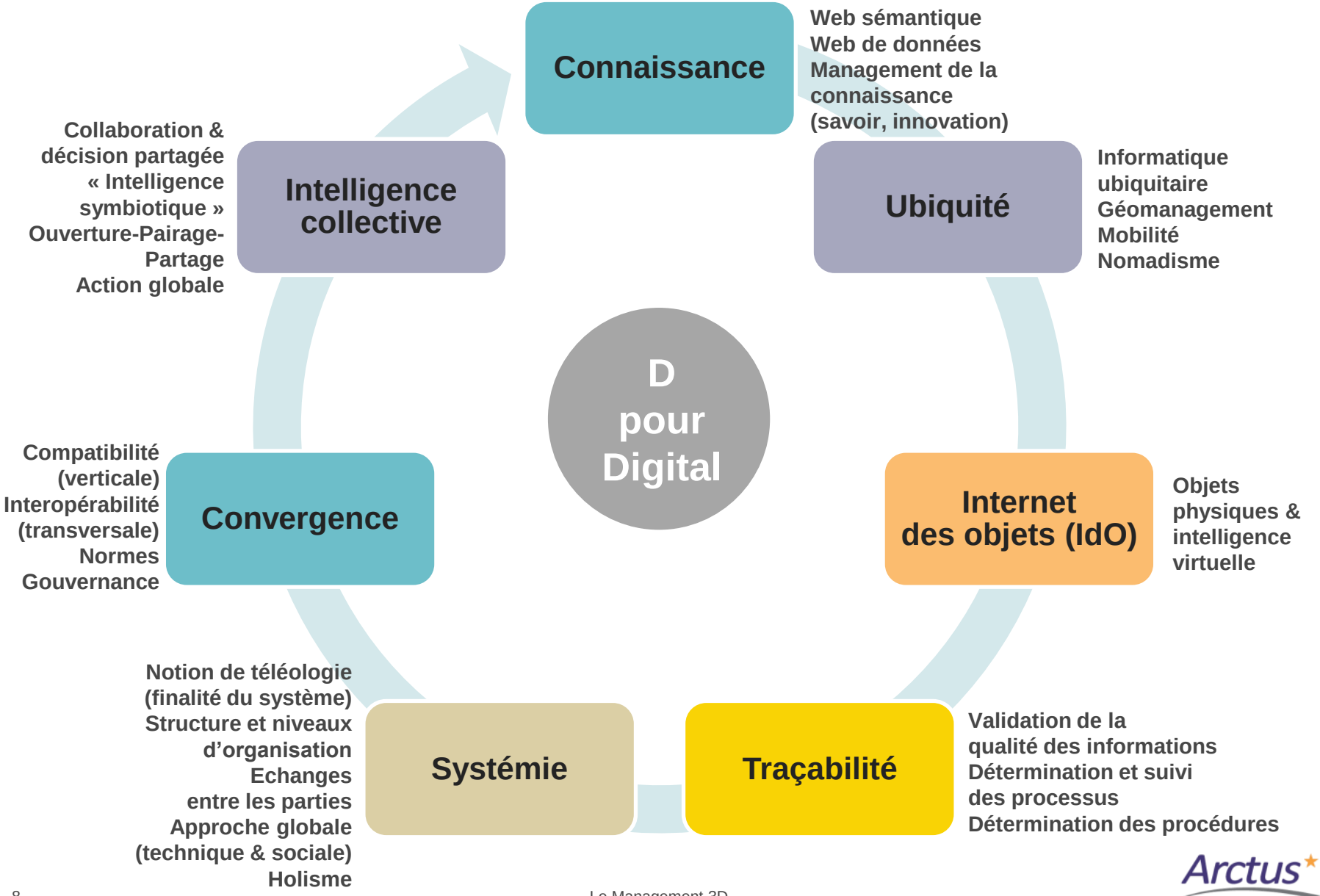
Entreprise numérique :
- **Collaboratif**
- ***Community management***
- **Réseaux sociaux d'entreprise**
- **Gestion des connaissances**
- **Innovation ouverte**
- **Intelligence collective**

Management 3D (Digital)
2000-2020

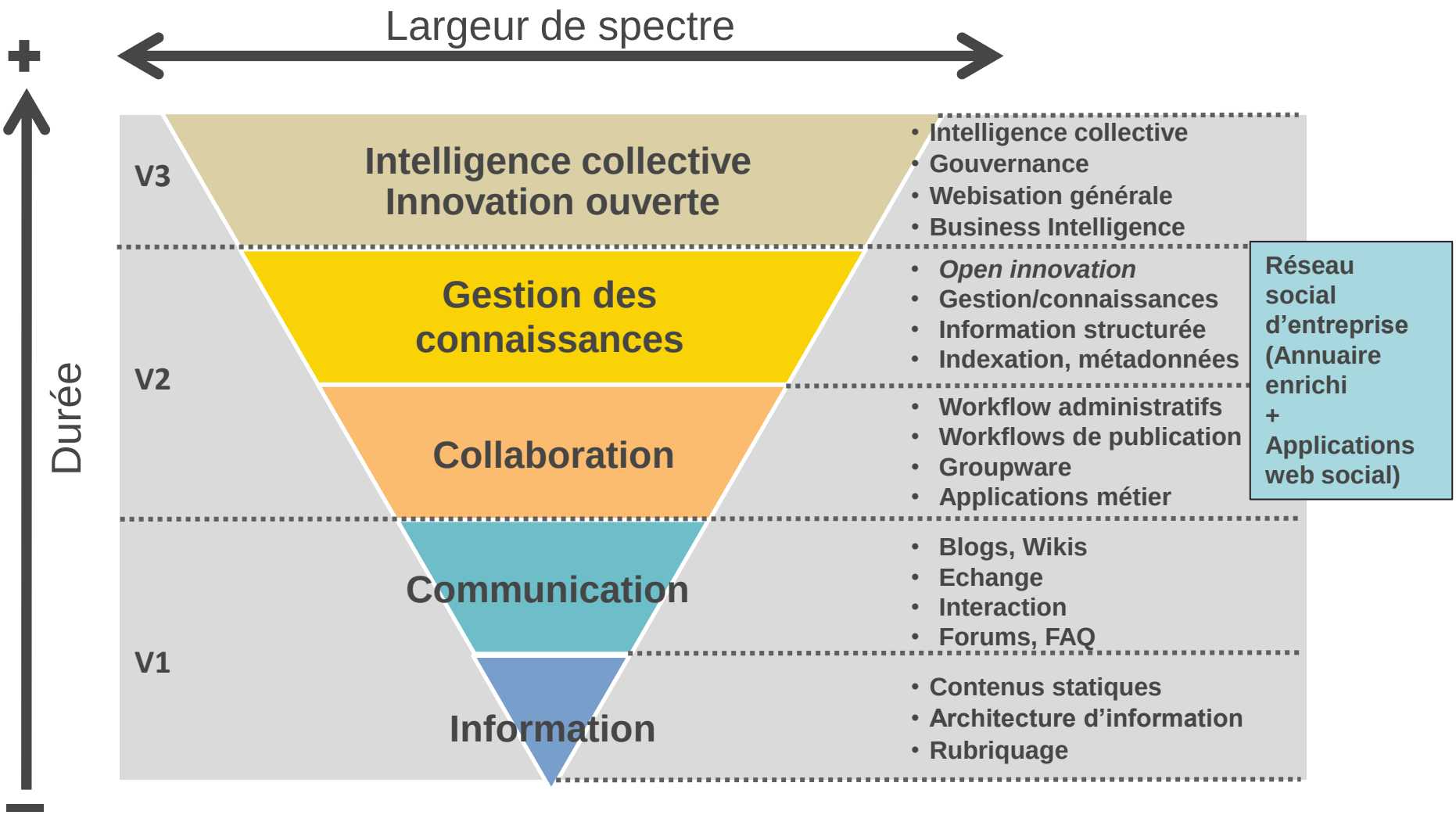


Ere du CO
- **Centrage sur les usages sociaux**
- **Co-création**
- **Co-contribution**
- **Co-animation (communautés)**
- **Co-innovation**
- **Co-partage**
- **Co-responsabilité (co-management)**

3ème dimension du management



L’entreprise numérique



Management 3D : Le triangle vertueux (Micro)

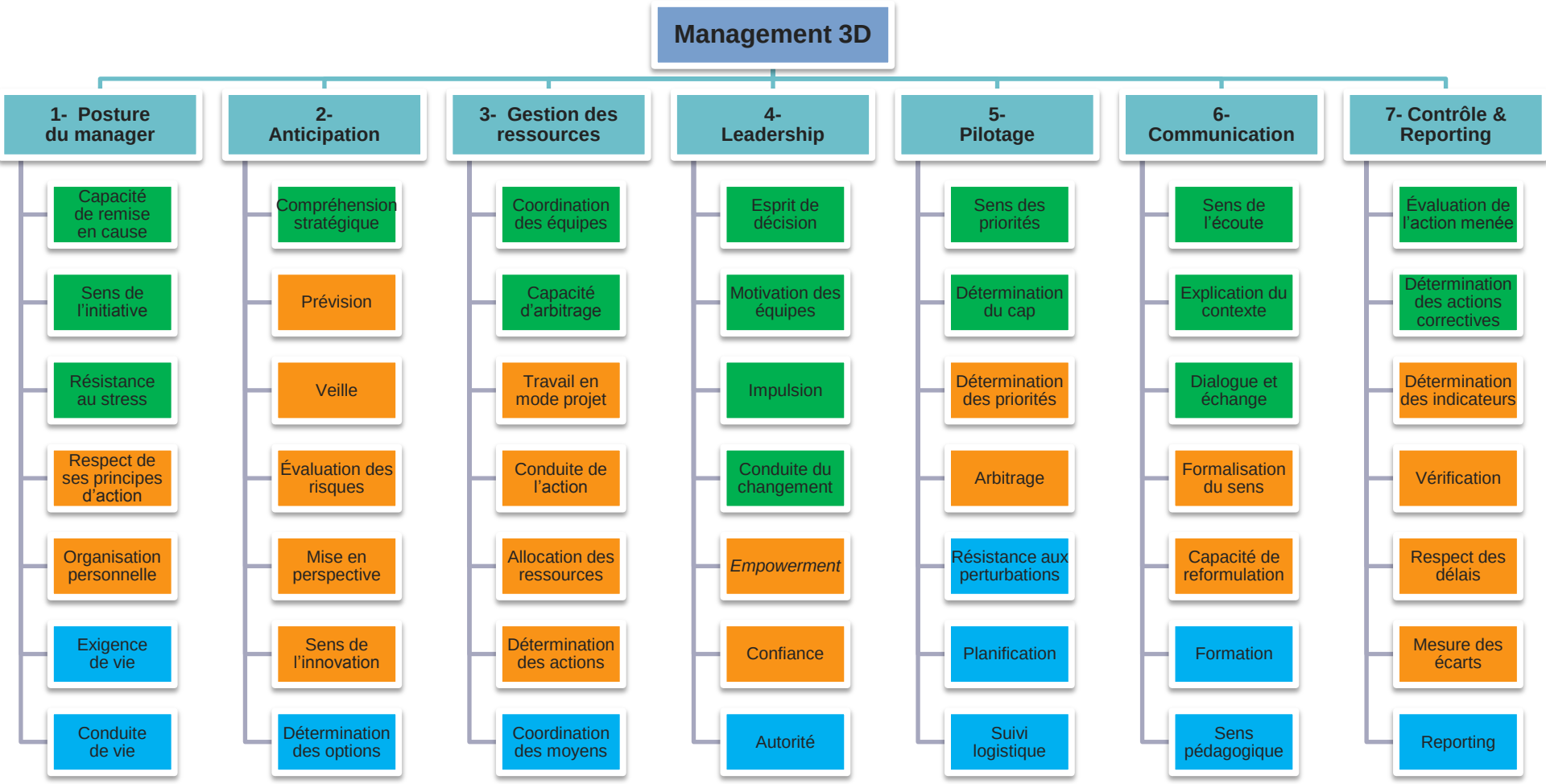
Management 3D : Le triangle vertueux (Macro)

Management 3D : Approche systémique

Fondamentaux du management

Planning
Organizing
Staffing
Leading & Directing
Controlling
Motivation
Communicating
Creating

Fondamentaux du management



Numérique & e-management (1)

	Organisation Personnelle	Anticipation	Gestion ressources	Leader-ship	Pilotage des activités	Commu-nication	Contrôle Reporting	Information	Coaching Accompagn.	Formation
Agenda partagé	☒		☒	☒	☒	☒				
Blog (perso, collectif, etc.)		☒		☒		☒		☒		
Communautés d'intérêt			☒	☒		☒		☒	☒	
Communautés de pratiques			☒			☒			☒	☒
Espaces de travail (Perso, équipe, etc.)	☒		☒	☒	☒		☒			
Espace de travail (Projet / temporel)			☒	☒	☒		☒			
FAQ (mode d'emploi, pédagogique, etc.)				☒		☒		☒	☒	☒
Forums (collaboratif, climat social, etc.)		☒		☒		☒		☒	☒	☒

Numérique & e-management (2)

	Organisation Personelle	Anticipation	Gestion ressources	Leader-ship	Pilotage activités	Commu-nication	Contrôle Reporting	Information	Coaching Accompagn.	Formation
Gestionnaire de projet			☒	☒	☒			☒		
Messagerie	☒		☒	☒		☒	☒	☒		
Messagerie instantanée			☒		☒	☒				
Réseau social (RSE) (PSN)	☒	☒	☒	☒		☒		☒	☒	
RSS, alertes, etc.	☒		☒	☒						
Télé-travail	☒		☒		☒					
Workflows administratifs	☒		☒		☒		☒			☒
Workflows métiers			☒		☒		☒			☒
E-Learning Social learning		☒		☒					☒	☒

Framework 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Stratégie numérique ***(Quoi)***	Pas ou faible stratégie numérique Peu ou pas de plan informatique Activité peu informatisée Fracture numérique entre les collaborateurs et les managers Entreprise ancienne Applications « propriétaire »			Stratégie numérique bien définie et formalisée Plan d'urbanisation partiel du SI Schéma directeur informatique support aux métiers Architecture technique Applications grand public			Stratégie numérique intégrée Urbanisation totale du SI Architecture métier Architecture fonctionnelle Architecture applicative Architecture technique Approche *cloud* et *SaaS*		
2- Technologie (numérique & internet) ***(Quoi)***	Déploiement partiel ou embryonnaire / faible usage Faible culture informatique Peu d'applications webisées Réseau local			Large déploiement Culture & usages répandus Large webisation Applications en réseau généralisées			Equipement total Culture numérique Intégration informatique totale Webisation complète Réseau systématisé		
3- Organisation ***(Comment)***	Hiérarchique Peu structurée & peu formalisée Fort contrôle centralisé Organigramme incomplet Peu ou pas de procédures Pas d'analyse de processus Pas de gouverance			Semi-matricielle Structurée & formalisée Contrôle semi-décentralisé Organisation en mode projet BPM & BPR Procédures formalisées Eléments de gouvernance			Matricielle Organisation à la fois formalisée et décentralisée Organisation hiérarchique et fonctionnelle Organisation fluide Gouvernance formalisée		
4- Management ***(Qui)***	Culture managériale diverse Management conventionnel Type « présentiel » Attention accordée à la réalisation des tâches			Bonne culture managériale Sensibilisation au numérique (entreprise numérique) Type intermédiaire à dominante présentielle mais aussi distancielle			Management dynamique de type « mixte » (géo-mgmt.) Coaching et accomp. des équipes Evaluation de la dynamique managériale		
5- Acteurs & Contributeurs ***(Qui)***	Equipe localisée voire acteur unique en charge du numérique et d'Internet Petit nombre de contributeurs Rôles limités			Définition des rôles (acteurs) : - MOA, MOE, MUE Définition des rôles et respons. - Valideurs, modérateurs, etc. Définition des compétences			Système réparti Contribution décentralisée Définition des instances (CoPil, CoDir, etc.) Validation à posteriori		

Framework 2

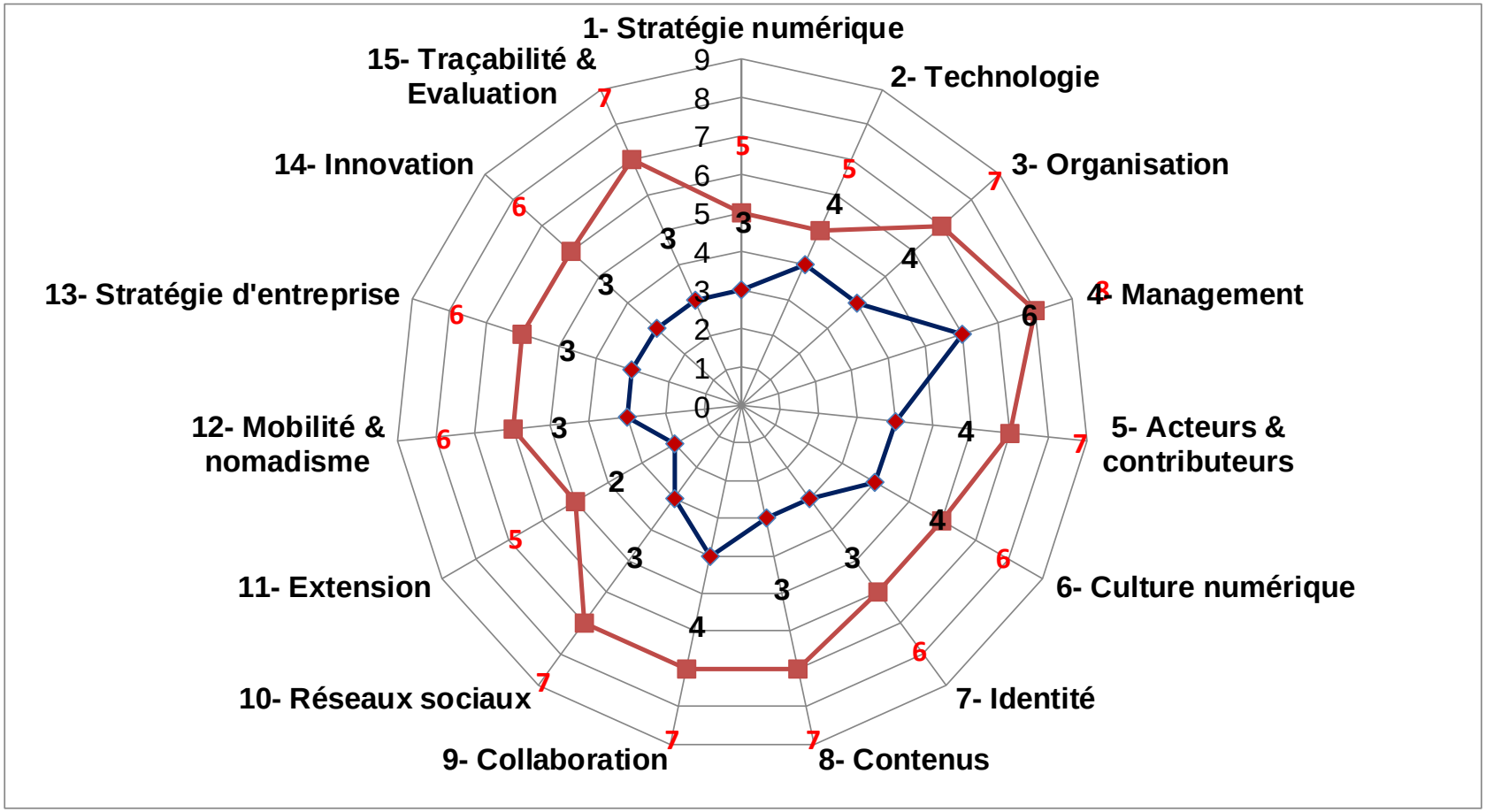
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6- Culture ***(Pourquoi)***	Pas de culture d'entreprise (Histoire, valeurs, éthique) Pas de culture procédurale Pas de culture nomade Pas de culture numérique			Quelques notions de culture d'entreprise Culture procédurale Applications nomades Culture numérique			Culture évolutive formalisée intégrant le numérique Méthodologies agiles Culture nomade et management à distance		
7- Identité ***(Pourquoi)***	Pas d'appropriation des usages liés aux TIC Pas de culture du changement			Appropriation des usages (TIC) Conduite du changement Process management			Culture numérique intégrée à l'identité		
8- Contenus ***(Comment)***	Contenus statiques Surcharge informationnelle Struct. Contenus par répertoires Accès par arborescence Moteur de recherche plein texte Pas de profilage			Contenus statiques et dynamiques Maîtrise informationnelle (Big data Structuration des données Taxonomie Recherche multicritères Profilage			Contenus dynamiques Smart data (extraction) Taxonomie et folksonomie Moteur multidimensionnel Agents intelligents Profilage & Personnalisation		
9- Collaboration (Groupware) ***(Comment)***	Synchrone en majorité Pas d'espaces de travail Travail en réseau minoritaire Structuration verticale Administration traditionnels Applis bureautiques en majorité Mail en majorité Pas de travail à distance Audio-conférence			Synchrone et un peu asynchrone Espaces de travail (par types) Communautés (intérêt, pratiques) Travail en réseau majoritaire Structuration verticale Workflows collaboratifs Applications métiers en réseau Mail, Messagerie instantanée Quelques applications mobiles			Synchrone et asynchrone Collaboration généralisée Travail communautaire Travail en réseau permanent Structuration verticale et transv. Workflows collab. & métiers Visio-conférence Télé-travail Travail en mobilité (tablettes)		
10- Réseaux sociaux & coordination ***(Comment)***	Annuaire d'entreprise - Données fonctionnelles - Version imprimée ou électronique (+ ou – complet) Organigramme statique Pas de support de gestion/projet			Fonctionnalités simples de RSE - Profil enrichi (proposé) - Pas de fonctions annexes Organigramme dynamique Agenda partagé Gestion de projet			Fonctionnalités élaborées (RSE) - Profil enrichi (rempli) - Recherche & localisation - Messagerie instantanée - Evaluation du partage - Agenda partagé		

Framework 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11- Extension ***(Où)***	Usage interne seulement Relation classique (non numérique) avec l'extérieur (partenaires, prestataires, fournisseurs).			Extension fonctionnelle : CRM, SCM, ERP, etc. Extension géographique : Fournisseur, partenaires, prestataires (infocom., collaboratif)			Intégration globale : Business Intelligence Entreprise étendue (clients, partenaires, fournisseurs) Optimisation d'ensemble		
12- Mobilité & nomadisme ***(Comment)***	CMS Monocanal Information présentielle majoritaire - Téléphone portable Pas de travail en ligne Pas de e-Learning			Management mixte CMS Multicanal (déploiement) : - Smartphones - Tablettes - Télé-travail (peu déployé) - E-Learning (en déploiement)			Géo-management CMS Multicanal (déployé/utilisé) : - Smartphones, tablettes - Véhicules communicants - Télé-travail (très développé) - E-Learning (très développé)		
13- Stratégie d'entreprise ***(Pourquoi)***	Faible ambition Pas / peu de croissance Projection à court terme Objectifs peu clairs Pas de projet d'ensemble Pas de conduite du changement			Moyennes ambitions Liens partenaires & prestataires Projection à moyen terme Quelques objectifs définis Des projets gérés en parallèle Eléments de changement			Ambitions formalisées (chiffrées) Entreprise étendue Vision à moyen et long terme Objectifs clairs et affichés Un projet d'entreprise Conduite du changement		
14- Innovation ***(Comment)***	Innovation ponctuelle Intelligence cloisonnée Boîte à idées Suggestions informelles Innovation sélective (limitée au secteur de la recherche) Pas d'incentive d'innovation			Innovation incrémentale Intelligence partagée & Veille *Incentive* d'innovation Processus d'innovation formalisé (sélect. – valid. – mise en œuvre) Bus. process & création/valeur Démarche d'innovation évaluée			*Open innovation* (processée) Serendipité & Disruption Politique d'innovation évaluée : - Processus formalisés - Evaluation généralisée - Intelligence collective Résultats communiqués		
15- Traçabilité & mesure ***(Pourquoi)***	Pas ou peu de changement en perspective Changement localisé Indicateurs classiques de mesure des actions Pas de gestion de projet			Conduite du changement Suivi de la qualité des données Workflows de publication Application de gestion de projet Indicateurs quantitatifs de la contribution			Evolution du business model Evaluation (quanti & quali) des contributions, du patrimoine connaissance, de la dynamique managériale, de l'efficience collective		

Cadre meta : Positionnement source/cible

Source : Bleu
Cible : Rouge



En guise de conclusion …

Michel GERMAIN
m.germain@arctus.com
P. 06 85 23 35 47
Arctus - 17 rue Dulong 75017 - Paris
www.arctus.com
http://observatoire-intranet.com/